

PRÍČINY A DÔSLEDKY KONTRAPRODUKTÍVNEHO SPRÁVANIA ZAMESTNANCOV

STANISLAVA KOZELOVÁ

Každé správanie jednotlivcov je upravované platnými normami. Odklon od týchto noriem je pre spoločnosť neprípustný. V pracovnom prostredí sa takéto neprípustné správanie nazýva kontraproduktívne správanie. Kontraproduktívne pracovné správanie zamestnancov organizácie je správanie, ktoré sa vyznačuje prvkami dobrovoľnosti, úmyselnosti, neetickosti a ktoré škodí organizácii najmä po materiálnej stránke a zároveň znemožňuje alebo ohrozuje dosahovanie jej cieľov, poškodzuje jej dobré meno a môže mať výrazný vplyv na jej klientov. Cieľom príspevku je priblížiť v teoretickej rovine príčiny a dôsledky kontraproduktívneho správania zamestnancov. Pri spracovaní prehľadovej štúdie boli využité metódy analýzy, syntézy, dedukcie, indukcie a komparácie. Príčiny kontraproduktívneho správania vznikajú buď na strane organizácie alebo na strane jednotlivca. Dôsledkami kontraproduktívneho správania sú ekonomické, sociálne, psychologické a práve dôsledky, stres a fluktuácia.

Kľúčové slová: kontraproduktívne správanie; deviácie; fluktuácia; stres

Úvod

Žiaduce správanie si v rôznych oblastiach života spoločnosť odjakživa upravovala všeobecne platnými normami. Odklon od týchto všeobecne platných noriem je odsudzovaný a sankcionovaný. Výnimkou nie je ani pracovný život človeka, ktorý je upravený organizačnými normami správania sa pri výkone práce. Organizačné normy sú určité princípy a zásady zoskupené do celku, ktoré určujú práva a povinnosti pri výkone pracovnej činnosti. Ak sa správanie človeka pri výkone práce odchyľuje od platných noriem a tieto normy sú porušované jednotlivcami alebo skupinami a takéto porušenie ohrozuje organizáciu alebo jej členov, hovoríme o nežiaducom pracovnom správaní. Takéto nežiaduce pracovné správanie, ktoré znemožňuje dosiahnutie cieľov organizácie alebo ohrozuje, ovplyvňuje a znemožňuje produkciu tovarov a služieb podniku pôsobí kontraproduktívne.

1. Kontraproduktívne správanie zamestnancov

Nežiaduce pracovné správanie znemožňuje dosiahnutie cieľov organizácie alebo ohrozuje, ovplyvňuje a znemožňuje produkciu tovarov a služieb podniku, pôsobí kontraproduktívne. Pre správanie, ktoré je takto škodlivé pre organizáciu používajú autori

rôzne pojmy, ktoré považujeme za synonymické ako napríklad antisociálne správanie, delikvencia (Hogan, Hogan, 1989), odpata (Skarlicki, Folger, 1997), pomsta (Bies, Tripp, a Kramer, 1997). Knorz a Zapf, (1996) používajú pojem mobbing, ktoré však považujeme za kategóriu kontraproduktívneho správania.

Kontraproduktívne pracovné správanie je zámerné správanie zamestnanca zamerané na poškodenie organizácie alebo ľudí v nej. Je charakteristické úmyselnosťou a zámernosťou. Nejde teda o správanie náhodné, neobratné alebo neúmyselné, ale o také, ktoré poškodzuje samotnú organizáciu alebo jej členov, vrátane zákazníkov, dodávateľov či investorov. (Wágnerová et al., 2011)

S. W. M. Hafidz (2012) uvádza, že kontraproduktívne správanie odporuje záujmom organizácie a vyznačuje sa úmyselnosťou, dobrovoľnosťou a porušením organizačných noriem. S. Fox, P. E. Spector, D. Miles (2001) definujú kontraproduktívne správanie ako správanie, ktoré má škodlivý vplyv na organizácie a ich členov. Môže obsahovať **zjavné činy**, ako je agresia, či krádež alebo viac **pasívne činy**, ako sú zámerné odmietanie plnenia pokynov alebo zámerné nesprávne vykonávanie práce. Toto správanie je škodlivé pre organizáciu, priamo ovplyvňuje jej fungovanie a majetok, poškodzuje zamestnancov a znižuje efektívnosť.

T. R. Cohen, A. T. Panter, N. Turan (2012) pripisujú kontraproduktívnemu správaniu aj všeobecnú neetickosť a ohrozenie blahobytu organizácie a jej členov.

Kontraproduktívne pracovné správanie ako deviáciu, respektíve deviantné správanie, ktoré vedie k neefektívnosti a vzniku finančných nákladov organizácie definujú R. I. Lanyon a L. D. Goldstein (2004).

C. M. Pearson, L. M. Anderson a C. L. Porath (2005) uvádzajú charakteristické črty, ktorými by sa kontraproduktívne správanie malo vyznačovať. Jeho základným zámerom je poškodenie. Sleduje určitý cieľ, ktorým je buď jednotlivec, organizácia alebo aj jednotlivec aj organizácia a porušuje určité druhy pravidiel týkajúcich sa buď organizácie alebo pracovných skupín.

Kontraproduktívne pracovné správanie má mnoho podôb a je možné ho klasifikovať z viacerých hľadísk.

R. C. Hollinger a J. P. Clark (1982) navrhli základný koncepčný rámec klasifikácie kontraproduktívneho správania, podľa ktorého členia toto správanie na:

- **deviácie vlastníctva**, ktorým je zneužívanie majetku zamestnávateľa a do tejto kategórie patrí napríklad krádež, poškodenie majetku, zneužívanie zľavnených výsad a podobne,
- **výrobné deviácie**, ktoré zahŕňa správanie ako sú absencie, nedochvilnosť či dlhé prestávky a taktiež správanie, ktoré odvádza pozornosť od výroby, ku ktorému patrí užívanie drog a alkoholu, pomalé vykonávanie práce a podobne.

R. J. Bennett a S. L. Robinson (1995) uvádzajú klasifikáciu kontraproduktívneho pracovného správania. Správanie klasifikujú podľa cieľa, na správanie, ktoré môže byť **škodlivé pre jedinca** (interpersonálna deviácia) a správanie **škodlivé pre organizáciu** ako celok (organizačná deviácia). T. A. Judge, B. A. Scott, R. Ilies (2006) ku kontraproduktívnemu správaniu škodlivému pre organizáciu zaraďujú sabotáž, podvody, krádeže, skoré odchody z práce, nadmerné prestávky, zámerné pomalšie pracovné tempo, plynutie materiálom a podobne. Ku kontraproduktívnemu správaniu škodlivému pre jednotlivca zaraďujú sexuálne obťažovanie, slovné napádanie, krádeže medzi kolegami, klebetenie, slovné urážky kolegov.

R. J. Bennett a S. L. Robinson (2000) predkladajú aj inú typológiu kontraproduktívneho pracovného správania sa na základe jeho závažnosti, od menej závažného až po veľmi závažné správanie. K **menej závažnému** správaniu zaraďujú napríklad rozhovory medzi pracovníkmi namiesto toho, aby vykonávali pracovnú činnosť. K **veľmi závažnému** správaniu porušujúcemu predpisy zaraďujú fyzické útoky, sexuálne obťažovanie a pod.

Rozšírenie koncepčného rámca klasifikácie kontraproduktívneho správania podľa R. C. Hollingera a J. P. Clarka (1982) na deviácie vlastníctva a výrobné deviácie a prekračovanie dvoch dimenzií kontraproduktívneho správania podľa R. J. Bennett a S. L. Robinson (1995), ktoré členia na škodlivé pre jedinca a pre organizácie, neskôr klasifikujú R. J. Bennett a S. L. Robinson (2000) v nasledujúcich štyroch kvadrantoch na:

1. **výrobné deviácie** s nízkou mierou závažnosti na organizačné ciele, ku ktorým patrí napríklad veľa prestávok pri výkone pracovnej činnosti a zámerné predlžovanie prestávok, neskoré príchody a skoré odchody z práce a podobne,
2. **objektové deviácie** s vysokou mierou závažnosti na organizačné ciele, ktorými sú napríklad krádeže, prijímanie úplatkov a podobne,
3. **politické deviácie** s nízkou mierou závažnosti na individuálne ciele, ako napríklad ohováranie,
4. **osobná agresia** s vysokou mierou závažnosti na interpersonálne ciele, ku ktorým radíme napríklad verbálne útoky, sexuálne obťažovanie a podobne.

Kontraproduktívne pracovné správanie I. Wágnerová et al. (2011) členia do nasledujúcich piatich skupín:

1. **Zneužívanie**, ktoré zahŕňa správanie zamerané proti spolupracovníkom v organizácií. Môže ísť o škodoradostné poznámky, vyhrážanie, ohováranie či ignoráciu, ktoré sú typické pre mobbing a bullying. V tejto súvislosti môžeme hovoriť o tzv. citovom zneužívaní alebo nezdvorilom správaní sa.
2. **Odklon od výrobných postupov** je úmyselným zlyhaním pri plnení pracovných úloh, kedy jedinec odmieta postupovať podľa presne určených pracovných postupov.
3. **Sabotáž** je ničenie majetku zamestnávateľa, či už ide o materiál, polotovary, výrobky, zariadenia alebo budovy, ale aj o vymazávanie alebo ničenie dôležitých informácií.
4. **Krádež** ako majetková deviácia sa netýka iba organizácie samotnej, ale aj majetku spolupracovníkov, klientov, dodávateľov a ďalších osôb vo vzťahu k organizácií. Ide napríklad o odnášanie pracovných potrieb, kancelárskych pomôcok, odevov, obuvi, výrobkov a materiálu domov bez povolenia. Môže ísť aj o prípady používania telefónu, faxu, internetu nad rámec obvyklého používania pre osobné účely v práci.
5. **Stiahnutie sa** ako zneužívanie času, ktoré zahŕňa absencie a neskoré príchody do práce, dlhšie prestávky na aké má zamestnanec nárok, skoré odchody a venovanie sa v priebehu pracovnej doby iným činnostiam, ktoré nesúvisia s výkonom práce.

M. L. Gruys a P. R. Sackett (2003) ponúkajú iný rozmer 66 foriem kontraproduktívneho správania, ktoré členia podrobnejšie do 11 kategórií na:

1. krádež a iné, s tým súvisiace správanie (napríklad krádeže peňazí, tovaru, zneužitie výnosov),
2. škody na majetku a výrobné sabotáže,
3. zneužitie informácií (napríklad zverejňovanie informácií o hospodárskej súťaži, falšovanie záznamov),
4. zneužitie času, zdrojov a pracovných prostriedkov (napríklad časové straty, vykonávanie osobných činností namiesto výkonu práce, zneužívanie počítača),

5. rizikové správanie (napríklad neochota dodržiavania bezpečnostných postupov),
6. zlá pracovná dochádzka (napríklad neospravedlnené absencie, neskoré príchody),
7. zlá kvalita práce (napríklad porušovanie štandardov kvality),
8. požívanie alkoholu (pitie pri práci alebo príchod do práce pod vplyvom alkoholu),
9. užívanie drog (držanie a užívanie drog v práci alebo vykonávanie práce pod vplyvom drog),
10. nevhodné verbálne správanie (agresia),
11. nevhodné fyzické správanie (napríklad fyzická agresia, sexuálne obťažovanie).

Hoci pri kontraproduktívnom správaní je pozornosť zameraná na poškodenie a iné nepriaznivé vplyvy, v určitých situáciách môže mať také správanie dokonca pozitívne dôsledky pre organizáciu alebo jej členov. J. J. Hanke a B. O. Saxberg (1985) predstavili termín **konštruktívna deviácia**, ktorá predstavuje snahu zamestnancov zapojiť sa protichodným správaním k presadzovaniu záujmov organizácie. Ide o zamestnancov, ktorí chcú odhaliť dysfunkčné aspekty organizácie. Pozitívne kontraproduktívne správanie môže zahŕňať správanie, ktoré organizácie nepovoľujú, ale takéto správanie môže pomôcť organizácii dosiahnuť svoje finančné a ekonomické ciele (Sagie, Stashevsky, Koslowsky, 2003).

Podľa nášho názoru kontraproduktívne pracovné správanie zamestnancov organizácie je správanie, ktoré sa vyznačuje prvkami dobrovoľnosti, úmyselnosti, neetickej a ktoré škodí organizácii najmä po materiálnej stránke a zároveň znemožňuje alebo ohrozuje dosahovanie jej cieľov, poškodzuje jej dobré meno a môže mať výrazný vplyv na jej klientov.

Za dôležité považujeme kontraproduktívne správanie klasifikovať aj podľa viditeľnosti, resp. rozpoznateľnosti na **zjavné a skryté**. K zjavnému správaniu zaradíme napríklad ohováranie, požívanie alkoholu či neskoré príchody a skoré odchody. K skrytému radíme napríklad zneužívanie internetu, telefónu, krádež aj korupciu.

Za rovnako dôležitú považujeme aj klasifikáciu podľa počtu zúčastnených osôb na kontraproduktívnom správaní na **individuálne a kolektívne**, resp. skupinové kontraproduktívne správanie. Individuálne kontraproduktívne správanie je činnosť vykonávaná jednotlivcom ako napríklad krádež, zneužívanie internetu a telefónu, absencie. Ku kolektívnym zaradíme napríklad ohováranie, korupciu aj mobbing.

Kontraproduktívne pracovné správanie je možné rozčleniť aj na základe jeho trestno-právnych dôsledkov na správanie **bez trestno-právnych dôsledkov** napríklad ohováranie, zneužívanie internetu, predĺžovanie prestávok a podobne, a na správanie **s trestno-právnyimi dôsledkami** napríklad krádež, sexuálne obťažovanie, korupcia.

2. Príčiny kontraproduktívneho správania

Každý človek sa môže správať kontraproduktívne, či už v pracovnom, súkromnom alebo spoločenskom živote. Príčiny môžu byť na strane celkového vývoja a noriem spoločnosti a na strane jednotlivca, ktorý sa buď nežiaduco správa alebo takéto správanie vyvoláva. Existuje celý rad dôvodov, prečo sa ľudia môžu zapojiť do kontraproduktívneho správania na pracovisku.

Na príčiny, ktoré vyvolávajú kontraproduktívne pracovné správanie môžeme nazerať z pohľadu organizácie ako celku a z pohľadu jednotlivca, ktorý sa správa kontraproduktívne.

Príčiny na strane organizácie

Vznik kontraproduktívneho správania v pracovnom procese súvisí s celkovou **kultúrou v organizácií**, pretože jej základnou úlohou je pôsobiť na medziľudské vzťahy vo vnútri organizácie. Dôležité sú aj **riadiace schopnosti** vedúcich zamestnancov a štýl riadenia. Výskumy ukazujú, že autoritatívny štýl pôsobí negatívne na podriadených, pretože nie je dostatočný priestor k diskusiám a otvorenej kritike (Wágnerová et al., 2011).

Medzi faktory, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť nežiaduceho správania v organizácií patrí aj:

- náhla organizačná zmena, neisté zamestnanie, slabé vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom a nízka spokojnosť s riadením,
- slabé vzťahy medzi kolegami,
- extrémne vysoké požiadavky na prácu,
- nedostatky v zamestnaneckej politike a nedostatočné spoločné hodnoty,
- všeobecne zvýšená úroveň stresu pri práci,
- konflikt záujmu. (Končeková, 2007)

F. Analoui a A. Kakabadse (1992) upozornili na možnosť, že jeden z dôvodov, prečo sa zamestnanci zapájajú do netradičných praktík, je túžba mať **väčšiu autonómiu na pracovisku**. D. J. Dwyer a M. L. Fox (2000) poskytli dôkazy o nepriamo možných účinkoch samostatnosti pri práci. V tomto ohľade môže prehnané sledovanie spôsobu dosiahnutia odbornej úlohy zamestnancov viesť ku kontraproduktívnemu správaniu.

Príčiny na strane jednotlivca

Osobnosť človeka má veľmi významný vplyv na jeho správanie. Kontraproduktívne správanie je akt individuálnej voľby a je ovplyvnený osobnostnými vlastnosťami viac ako schopnosťami pracovníka (Hafidz, 2012).

K. Lee, M. C. Ashton, a K. H. Shin (2005) zistili, že určité osobnostné faktory sú prediktorom rôznych typov kontraproduktívneho správania. A. Colbert et. al. (2004) poukazujú nato, že osobnostné faktory, ako je svedomitosť, emocionálna stabilita a prívetivosť ovplyvňuje vzťah medzi vnímanou pracovnou situáciou a kontraproduktívnym správaním.

E. K. Kelloway et. al. (2010) vysvetľuje, že k osobnostným faktorom vzniku kontraproduktívneho správania patria aj hnev, určitá miera afektivity, sebaovládanie, citová stabilita jednotlivca, narcizmus, prívetivosť, sebaúcta, výskyt úzkosti.

K ďalším individuálnym motívom, ktoré vedú aktérov ku kontraproduktívnemu správaniu jednotlivca patria:

- ohrozenie sociálneho statusu,
- ohrozenie práce a funkcie,
- ohrozenie slobody v jednaní a rozhodovaní,
- potreba bezpečia a uznania,
- dlhé chvíľa až nuda,
- zloba a závisť, intolerancia,
- strach zo straty vlastnej authority, túžba po moci,
- finančná situácia,
- strach zo straty kontroly, z prevahy, z nevyslovených myšlienok (Huberová, 1995).

K tejto kategórii príčin kontraproduktívneho správania môžeme zaradiť aj napríklad zlú finančnú situáciu jednotlivca, ktorá je príčinou krádeží, zneužívania majetku organizácie či korupcie. Zlé rodinné vzťahy, nedostatočná výchova a nezáujem zo strany rodičov

v detskom veku a zlé sociálne prostredie jednotlivca, môže byť príčinou sexuálneho obťažovania, mobbingu, požívaníu alkoholických nápojov na pracovisku a podobne. Pocit menejcennosti z dôvodu určitého handicapu, či už telesného alebo duševného môže byť taktiež príčinou kontraproduktívneho správania. Môže sa prejavovať meškaním a skorými odchodmi z pracoviska z dôvodu zlých vzťahov medzi aktérom a spolupracovníkmi, ohováraním, mobbingom a podobne.

Odlišná kultúra a hodnoty, s ktorými sa jednotlivec stotožňuje môže byť tiež jednou z príčin kontraproduktívneho správania. Napríklad v jednej kultúre môže byť sexuálne obťažovanie, šikanovalie úplne normálnym javom, iná kultúra takéto správanie odsudzuje a sankcionuje.

Konflikt môže taktiež vyvolať kontraproduktívne správanie. S. Fox, P. E. Spector, D. Miles (2001) uvádzajú, že medziľudské konflikty vedú ku kontraproduktívnemu správaniu zameranému na jednotlivca a konflikty vznikajúce z nespravodlivého zaobchádzania alebo konfliktu s nadriadeným, vedú ku kontraproduktívnemu správaniu zameranému proti organizáciám.

Na základe definície P. Y. Chena a P. E. Spector (1992), ktorí vnímajú kontraproduktívne správanie ako určité emócie založené na reakcii na stresujúce organizačné podmienky, môžeme chápať ako najvšeobecnejšiu príčinu kontraproduktívneho správania **stres**. Stres vzniká ako prejav nezhody medzi pracovníkom a pracovným okolím, ako dôsledok masovej produkcie, rutínnej práce, konfliktu rolí, straty kontroly nad situáciou, nedostatku kontroly a vplyvom fyzických a psycho-sociálnych stresorov (Hajduová, Šimková, Trebuňa, 2009).

3. Dôsledky kontraproduktívneho správania zamestnancov

Kontraproduktívne pracovné správanie u zamestnancov zanecháva rovnako závažné následky ako na strane organizácie tak na strane pracovníka.

Všeobecné účinky kontraproduktívneho správania definujú Catabulga a Burtaverde (2012) ako:

- ovplyvňovanie účinnosti organizácie,
- poškodzovanie predaja,
- znižovanie produktivity, pretože si zamestnanci vzájomne nedôverujú,
- znižovanie morálky a zvyšovanie stresu na pracovisku,
- znižovanie úrovne komunikácie,
- ovplyvňovanie udržania a nábora pracovníkov,
- zvyšovanie absencií u pracovníkov,
- znižovanie výkonu pracovníkov.

Kontraproduktívne správanie so sebou prináša dve formy nákladov:

- finančné resp. ekonomické náklady (napríklad strata produktivity, náhrady a pod.),
- sociálne náklady (napríklad psychické zranenia, pracovná nespokojnosť a pod.) Hatam-poor et al., 2013).

H. Leymann (2003) poukazuje na to, že sa kontraproduktívne správanie vo forme mobbingu môže premietat' aj do oblastí sociálnych vzťahov. Na základe toho **sociálnymi dôsledkami** kontraproduktívneho správania, ktoré vznikajú na pracovisku môžu byť aj konflikty na pracovisku. Tieto môžu vznikat' medzi zamestnancami navzájom a medzi

zamestnancami a nadriadenými z dôvodu šikanovania, sexuálneho obťažovania, mobbingu, ohovárania, vyhrážania a pod., a narušená pracovná klíma a komunikácia, ako dôsledok ohovárania, mobbingu a pod.

Psychické dôsledky kontraproduktívneho správania, vznikajú iba na strane jednotlivca. K nim môžeme zaradiť nesústredenosť na prácu, depresiu, zlú náladu, strach.

Ekonomické dôsledky kontraproduktívneho správania zamestnancov môžu nastať na strane zamestnanca, ktorý sa kontraproduktívne správa a na strane organizácie, v ktorej zamestnanec pracuje. Na strane zamestnanca sa môže vyskytovať:

- zníženie zamestnaneckých benefitov a výhod – ako dôsledok nedostatočného plnenia pracovných úloh,
- krátenie dovolenky, ktoré umožňuje zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce z dôvodu absencií, neskorých príchodov a skorých odchodov z práce,
- náhrada škody zamestnávateľovi za schodok na zverených hodnotách alebo zverených predmetoch podľa zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce – môže vzniknúť v dôsledku krádeže.

Podľa nášho názoru sa ekonomické dôsledky kontraproduktívneho správania v organizácii prejavujú ako:

- škody na majetku – pri krádežiach majetku organizácií (napríklad, pri odnášaní pracovných potrieb, kancelárskych pomôcok, výrobkov),
- zvýšené náklady – pri zneužívaní internetu, faxu a telefónu, kedy tieto komunikačné prostriedky sú využívané zamestnancom na účely nesúvisiace s výkonom práce, alebo pri sabotážach, kedy vznikajú náklady na opravu a rekonštrukciu zámerne poškodeného majetku organizácie,
- nízka produktivita práce – vzniká ako dôsledok absencií, nadmerných prestávok v práci, nevenovaniu sa pracovnej činnosti, ale prípravám na kontraproduktívne správanie,
- náklady vznikajúce v súvislosti s vysokou fluktuáciou zamestnancov - napríklad náklady na zapracovanie nových zamestnancov a pod.

Právne dôsledky kontraproduktívneho pracovného správania súvisia s ustanoveniami zákona číslo 311/2001 Z. z. Zákonníka práce, kedy zamestnávateľ môže výpoveďou ukončiť pracovný pomer pre menej závažné porušenie pracovnej disciplíny, alebo neuspokojivé plnenie pracovných povinností a okamžite skončiť pracovný pomer pre závažné porušenie pracovnej disciplíny. Porušenie pracovnej disciplíny je odklonom od organizačných aj etických noriem uplatňovaných v organizácii, ktoré môžeme považovať za kontraproduktívne pracovné správanie. Menej závažné a závažné porušenie pracovnej disciplíny, je definované v interných predpisoch organizácie alebo v pracovnom poriadku.

Rovnako ako zamestnávateľ, okamžite skončiť pracovný pomer môže aj zamestnanec, ak je bezprostredne ohrozené jeho zdravie v pracovnom procese. Mladistvý zamestnanec môže okamžite ukončiť pracovný pomer vtedy, ak nemôže vykonávať prácu bez ohrozenia svojej morálky. Dôvodom na takéto skončenia pracovného pomeru zo strany zamestnanca teda môže byť sexuálne zneužívanie na pracovisku, mobbing, šikanovanie a pod.

Korupcia, ktorá je podľa nášho názoru tiež kontraproduktívnym správaním, je zadenfinovaná podľa zákona číslo 300/2005 Z. z. Trestný zákon, ako trestný čin. Dôsledkom korupcie z právneho hľadiska v organizácii môže byť teda súdny proces a následné odňatie slobody alebo finančná pokuta.

K ďalším dôsledkom kontraproduktívneho pracovného správania môžeme zaradiť aj individuálnu alebo skupinovú **fluktuáciu** zamestnancov. Môže byť spôsobená narušeným prostredím organizácie ako aj konfliktmi v dôsledku sexuálneho obťažovania, mobbingu, korupcie, šikany, ale aj krádeže a pod.

Kontraproduktívne správanie vyvoláva a zvyšuje aj pracovný **stres** v organizáciách, ako dôsledok zlych vzťahov medzi pracovníkmi, šikanovaním, či mobbingom.

Záver

Kontraproduktívne pracovné správanie zamestnancov organizácie sme definovali ako správanie, ktoré sa vyznačuje prvkami dobrovoľnosti, úmyselnosti, neetickej a na jeho vzniku sa podieľajú individuálne faktory a faktory vyplývajúce z pracovného prostredia a pracovných vzťahov. Škodí organizáciám najmä po ekonomickej a materiálnej stránke, znemožňuje alebo ohrozuje dosahovanie jej cieľov, poškodzuje jej dobré meno, môže mať výrazný vplyv na jej klientov.

LITERATÚRA

- Analoui, F., Kakabadse, A. (1992). Unconventional practice sat work: insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, (7), 3–31.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., Kramer, R. M. (1997). In Giacalone R. A. a J. Greenberg. (1997). *Antisocial behavior in organizations*, 18–36.
- Catabulga, C., Burtaverde, V. (2012). Correlative study between mental health, physical health, pro-organizational behaviors and counterproductive behaviour in a telephonic company from Chisinau, Moldavia republic. In *Romanian journal of experimental applied psychology*, 3(3), 22–28.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., Turan, N. (2012). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Prone-ness. *Tepper School of Business*. 1413. [Vyhľadané 1. 2. 2014 na <http://repository.cmu.edu/tepper/14131>]
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situations on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*. 89(4), 599–609.
- Dwyer, D.J., Fox, M. L. (2000). The moderating role of hostility in the relationship between enriched jobs and health. *Academy of Management Journal*, 43, 1086–1096.
- Fox, S., Spector, P. E., Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309.
- Gruys M. L., Sackett, P. R. (2003). The dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.
- Hafidz, S. W. M. (2012). Individual Differences as Antecedentes of CWB. *Asian Social Science*, 8(3), 220–226.
- Hajduová, K., Šimková, H., Trebuňa, P. (2009). Pracovný stres a jeho zvládanie. *Transfer inovácií*, 13, 152–155.
- Hanke, J. J., Saxberg, B. O. (1985). Isolates and deviants in the United States and Japan: Productive nonconformists or costly troublemakers? *Comparative Social Research*, 8, 219–243
- Hatampoor, F. et al. (2013). Determine the Level of Employess CWB. Case of study: IsfahanSepah Bank Branches. *Advances in Environmental Biology*, 7(9), 2195–2201.
- Hogan, J., Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273–279.

- Hollinger, R. C., Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333–343.
- Huberová, B., (1995). *Psychický teror na pracovisku Mobbing*. Martin: Neografia.
- Chen, P. Y., Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177–184.
- Judge T. A., Scott B. A., Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multi-level model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126–138.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.
- Knorz, C., Zapf, D. (1996). Mobbing – Eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. Mobbing – An extreme form of social stressors in the workplace. *Zeitschrift fuer Arbeits und Organisationspsychologie*, 40, 12–21.
- Končeková, E. (2007). Prieskum mobbingu u pracovníkov troch slovenských miest. *Psychologická revue II*. [Vyhľadane 10. 11. 2013 na http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani3/pdf_doc/koncekova.pdf]
- Lanyon, R. I., Goldstein, L. D. (2004). Validity and reliability of a pre-employment screening test: The Counterproductive Behavior Index (CBI). *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 533–553.
- Lee, K., Ashton, M. C. Shin, K. H. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied psychology. International Review*, 154(1), 81–98.
- Leymann, H. (2003). *The Mobbing Encyclopaedia*. [Vyhľadane 10. 10. 2013 na www.leymann.se/English/frame.html]
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., Porath, C. I. (2005). Workplace incivility. In S. Fox, P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. 177–200. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sagie, A., Stashevsky S., Koslowsky, M. (2003). *Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan, 154–170.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Wágnerová, I. et al. (2011). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing.
- Zákon číslo 311/2001 Z. z. Zákonník práce.
- Zákon číslo 300/2006 Z. z. Trestný zákon.

CAUSES AND EFFECTS OF COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOUR OF EMPLOYEES

S. KOZELOVÁ

ABSTRACT

Every form of behaviour is affected by current standards and deviations are not accepted by the society. In the occupational field, such behaviour is entitled counterproductive behaviour. It is voluntary, purposeful, unethical, and it harms the company, causes its loss, obstructs aims achievements, and may impact company's clients. The aim of the paper is to describe causes and effects of the counterproductive behaviour. The review is based on analysis, synthesis, deduction, induction, and comparisons of sources and information. The causes the counterproductive behaviour may lay within the organisation or they may stem from individual needs. The effects of the counterproductive behaviour are economic, social, psychological, among others stress and fluctuation.

Keywords: counterproductive behaviour; deviations; fluctuation; stress

PhDr. Ing. Stanislava Kozelová, Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach, Katedra sociálnych štúdií. E-mail: stanislava.kozelova@gmail.com